

بازنمایی تعالی سازمانی براساس اخلاق کسب و کار

مجتبی رفیعی*، معصومه حبیبی**، علی رضا علی احمدی***، محمد موسوی****،
محمد کرمانی*****

چکیده

پژوهش حاضر نتیجه تحقیق کیفی از نوع مطالعه‌ای موردی است که در راستای شناسایی مضامین و ایرادات ساختاری موجود در شرکت نفت صورت پذیرفته است. بر این اساس نتایج استخراج شده در مرحله کیفی، حاکی از ضعف در نظام ارزیابی عملکرد سازمان، ضعف در عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، تمرکز نامتناسب سازمان در شهر تهران، ساختار وظیفه‌مدار (در مقابل فرآیندمدار)، ساختار منابع محور (در مقابل دانش‌بنیان)، ساختار ناپویا، نرخ اعتماد پایین ذی‌نفعان به سازمان و نهایتاً لزوم حرکت به سمت الگوهای تعالی سازمانی با رویکردی اخلاق‌مدار بوده است. نتایج حاصل از مرحله کیفی، با رویکردی کمی و از طریق ۱۵۶ نفر از مدیران مجموعه و براساس روش‌های آمار توصیفی مورد اعتبارسنجی قرار گرفته است. توجه به مؤلفه‌های استخراج شده از نتایج تحلیل کمی، کیفی و شباهت شناسایی شده آن با چارچوب مدل تعالی سازمانی، محققین را بر آن داشته تا به ارائه چارچوبی نوین در حوزه ارزیابی عملکرد، در تناسب با ساختار سخت و نرم وزارت نفت پرداخته، و بر این اساس مدل تعالی اخلاق‌مدار، به‌عنوان مدل پیشنهادی در ارزیابی عملکرد وزارت نفت و شرکت‌های تابعه، معرفی شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت کیفیت جامع؛ ارزیابی عملکرد؛ تعالی سازمانی؛ اخلاق؛ اخلاق کسب و کار.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۲/۱۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۰۴/۱۸

* استادیار، دانشگاه پیام نور مرکز اراک.

** استادیار و عضو هیأت علمی موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی وابسته به وزارت نفت.

*** دانشیار، دانشگاه علم و صنعت.

**** استادیار، دانشگاه پیام نور مرکز مشهد.

***** دانشجوی دکتری مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول)

۱. مقدمه

کیفیت و اخلاق به‌عنوان دو مفهوم و یا به بیان بهتر به‌عنوان دو پارادایم کاربردی به‌صورت جداگانه مورد توجه محققین و مدیران قرار گرفته است. در سال‌های اخیر با گسترش مفهوم حرفه‌ای‌گرایی این دو مفهوم تا حدودی به یکدیگر نزدیک‌تر شده و به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار گرفته‌اند. چنانچه در تعریف، حرفه‌ای‌گرایی^۱ را ترکیب تخصص و اخلاق حرفه‌ای معرفی می‌نمایند [۱۴].

لکن همچنان می‌توان ادعا نمود پژوهش‌های کمی در این حوزه مشترک صورت گرفته که فقر ادبیات موضوع در این حوزه، حاکی از این امر می‌باشد، خصوصاً در ادبیات علمی داخلی این حوزه مورد غفلت قرار گرفته است [۳۷].

پژوهش حاضر نتیجه تحقیقی کیفی از نوع مطالعه موردی می‌باشد. حضور یکی از محققین در کار روی طراحی و تبیین مدل مدیریت اخلاق‌گرا با رویکرد کاربردی و ارزشی مطالعه موردی وزارت نفت، انگیزه‌ای برای شروع پژوهش حاضر بوده تا از طریق تحقیقی کیفی نتایج مشاهدات و تجربیات بیست ساله مدیریتی خود را، با رویکردی علمی تدوین نموده، مورد آزمون و تجزیه و تحلیل کمی هم قرار دهد.

بر این اساس مطالعه‌ای موردی با عنوان "شناسایی معضلات ساختاری مدیریت در وزارت نفت"، در ابتدای سال ۱۳۹۰ و با رویکردی کیفی آغاز شده است. براساس پژوهش حاضر، عوامل ساختاری وزارت نفت که منجر به بروز مشکلات در حوزه فنی و یا منابع انسانی بوده از طریق سه ابزار مشاهده، مصاحبه و اسناد اداری، گردآوری و یادداشت‌برداری شده است. رویه فوق تا زمان رسیدن به اشباع نظرات ادامه یافته که این فرایند تا مهرماه سال ۱۳۹۱ (در حدود یک سال و نیم) به‌طول انجامیده است.

نتایج مرحله کیفی در ۹ خوشه اصلی مورد دسته‌بندی قرار گرفت. ۹ خوشه مذکور از طریق تحقیقی کمی و در قالب ۹ فرضیه مورد راست‌آزمایی قرار گرفته است. بدین منظور پرسش‌نامه‌ای حاوی نتایج پژوهش کیفی تدوین شده و در اختیار ۱۵۶ نفر از مدیران و متخصصین شرکت‌کننده در همایش جایزه تعالی صنعت قرار گرفته و نتایج حاصله مبنای تحلیل آماری استنباطی قرار گرفته که نتایج این مرحله از پژوهش در ادامه مقاله ارائه شده است.

دقت در خروجی‌های مرحله کمی - کیفی و اشتراک مفاهیم مشاهده شده در خروجی‌های پژوهش با مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا^۱ (توزیع در دو دسته اصلی نتایج و توانمندسازها)، محققین را بر آن داشته که نتایج تحقیق خود را در قالب الگویی نوین و کاربردی، به منظور ارزیابی عملکرد در وزارت نفت و شرکت‌های تابعه ارائه نمایند. از آنجا که طبق بررسی‌های صورت پذیرفته بعد مغفول در الگوی تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، بعد اخلاق شناسایی شده است، مدلی باز طراحی شده تحت عنوان مدل تعالی سازمانی اخلاق مدار در وزارت نفت و شرکت‌های تابعه، ارائه شده است.

پیش از ورود به بحث و ارائه نتایج مراحل مختلف تحقیق، به ارائه ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق پرداخته شده است. بدین منظور دو مفهوم اخلاق و مدیریت کیفیت جامع^۲ به عنوان مبانی و پارادایمی که مفاهیم پایه‌ای مقاله در آن چارچوب پرداخته شده، معرفی شده است.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

اخلاق. اخلاق امری فطری است و هدف رسالت پیامبر اکرم (ص)، در حدیث مشهور مکارم اخلاق نامیده شده است. "انی بُعِثْتُ لِأَتِمَّ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ" (من برای تکمیل مکارم اخلاقی برانگیخته شده‌ام).

این ویژگی اخلاق سبب شده که این مفهوم را در سطحی بالاتر از مفاهیم رایج مدیریتی مورد توجه قرار داده و اساساً بتوان آن را به عنوان یک پارادایم لحاظ نمود؛ که بر این اساس می‌توان تئوری‌های متفاوتی مبتنی بر پارادایم اخلاق ارائه نمود، که در این پژوهش نیز این مهم مد نظر قرار گرفته است.

از مجموع نظرات و مباحث متعدد مطروحه توسط فلاسفه اخلاق و علمای اخلاق کاربردی می‌توان گفت: شخص اخلاقی شخصی است که شناسایی و رعایت تمامی حقوق ذی‌حقان را وظیفه خود بداند و بدان عمل نماید. برای اجرای حق چاره‌ای جز زدن آن با تکلیف دیگران نیست [۴]، بنابراین به تعریف اخلاق حق - تکلیف خواهیم رسید.

بر این اساس می‌توان گفت:

"اخلاق عبارت است از الگوی رفتار ارتباطی پایدار درون شخصی و برون شخصی مبتنی بر رعایت حقوق تمامی ذی‌حقان طرف ارتباط" [۱۵].

1. European Foundation for Quality Management (EFQM)

2. Total Quality Management

نکاتی در تعریف فوق وجود دارد که می بایست مورد توجه قرار گیرد:

- گاهی حقی برای فرد معین است و تکلیفی بر دیگران و حقی برای دیگران و تکلیفی بر این فرد. در این قسم، "حق" برای یک طرف مطرح است و تکلیف برای طرف مقابل ("حق فرد - تکلیف مقابل") که حاصل آن نفع فرد و بار دیگری است. اما نوع دیگری از مناسبات، میان حق و تکلیف است که حق و تکلیف هر دو در یک سمت قرار دارند؛ هم حق برای فرد است و هم تکلیف بر او است [۴] چرا که ما به عنوان انسان موجودی غایت‌گراییم، نه وظیفه‌گرا و از این دیدگاه مناسبات اخلاقی از نوع دوم محسوب می‌شوند [۵].

- مسئله رعایت حق که مبنای تعریف مذکور می‌باشد، در آیات و روایات فراوان مورد تأکید و بررسی قرار گرفته است. لزوم رعایت حق الناس (و اهمیت غیرقابل قیاس آن با سایر مسایل)، حق الله، حق اعضا و جوارح بدن، حق معلم، حق مسجد، حق مردم بر والی، حق والی بر مردم و حق فرزندان، حق همسایه و نمونه‌هایی از این اشارات است که با مروری کوتاه در ذهن نقش می‌بندد. در اینجا به ذکر کلیدواژه‌های فوق بسنده می‌نماییم؛ لیکن خود می‌تواند موضوع مقاله‌ای جداگانه قرار گیرد. به عنوان مثال در غررالحکم و دررالکلم مرحوم آمدی از امام‌الموحیدین علی (علیه‌السلام) گزارش شده: خداوند سبحان حقوق بندگان را بر حقوق خود مقدم گردانیده است و هرکسی که حقوق بندگان او را بگذارد، در برپاداشتن حقوق خدا نیز کامیاب می‌شود. "جعل الله سبحانه حق عباده متقدماً علی حقه، فمن قام لحق عباده و ذلک یؤدی الی اقامه حقه".

- اخلاق به رفتار ارتباطی پایدار اطلاق می‌شود. به عنوان مثال رفتار ارتباطی میان دو شخص الف و ب را در نظر بگیرید. رفتارهای ارتباطی صادره از شخص الف نسبت به ب به دو گونه‌اند: اول رفتارهای اتفاقی که نادرند و دوم رفتارهای پایدار که در اثر فراوانی و دوام در شخص نهادینه شده‌اند و درحقیقت بخشی از شخصیت او را تشکیل می‌دهند.

مورد مطالعه در علم اخلاق گونه دوم می باشد که عالمان اخلاق آن را خلق و خو یا ملکه و روانشناسان آن را الگوی رفتاری می‌نامند. لذا ملاک اتصاف رذیلت و فضیلت به افراد، رفتارهای پایدار و خلق و خوی آنان است. پرخاشگر کسی است که الگوی رفتاری وی پرخاشگری است، هر چند در مواردی پرخاشگری نداشته باشد.

- منظور از رفتار ارتباط درون شخصی رفتار فرد با خود است. خودشناسی، خودفربیی، صداقت با خود، خود افشاگری، خود احترامی و نمونه‌هایی از رفتار ارتباطی درون شخصی می‌باشد.

– استفاده از واژه ذی‌حقان^۱ در اینجا موضوعیت داشته است. بسیاری از مدیران به‌منظور تبیین گستردگی یک موضوع یا مسئله از این واژه به‌جای سهامداران^۲ استفاده نموده‌اند. واژه ذی‌حقان شامل تمامی جامعه اطراف از قبیل کارمندان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، محیط و غیره خواهد بود [۲].

اخلاق کسب و کار. رسوایی‌های پدیدآمده در مؤسسات و حوزه مالی جهانی، نظیر انرون، پارمالت، مؤسسه گروه جیمز هاردی و هایکو، مؤسسه ویت برد استرالیا و نظایر آن سبب شتابی معنادار در توجه به مسئولیت‌های اجتماعی سازمان‌ها شد. بر مبنای آن جامعه از محیط‌های کسب و کار انتظار دارد حتی در صورت قانونی بودن اقداماتشان، سعی در کسب اعتماد و جلوگیری از هرگونه آسیب دیگران (در نتیجه فعالیت‌های مرتبط با کسب و کارشان) را سرلوحه کار خود قرار دهند [۲۹، ۳۲، ۳۷، ۲۲، ۲۰]. بنابر تعریف، اخلاق کسب و کار^۳ عبارت است از مطالعه آنچه که به‌عنوان رفتار خوب و بد افراد در غالب محیط کسب و کار شناخته می‌شود [۳۶].

این مفهوم دارای نزدیکی معنایی با مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان می‌باشد. طبق تعریف، مسئولیت اجتماعی کسب و کار (سازمان) عبارت است از توقعات اقتصادی، قانونی، بشردوستانه و اخلاقی محیط اجتماعی از سازمان که در زمان معین بررسی می‌گردد [۲۱].

بر این اساس اخلاق کسب و کار دارای حوزه گسترده و وسیعی بوده و عوامل و شاخص‌های گسترده‌ای را در بر می‌گیرد. این عوامل را می‌توان برای سازمان در حداقل ۷ وجه احصا نمود. ضمن آنکه مؤلفه‌های اخلاق کسب و کار را می‌توان براساس سطوح مختلف سازمانی نیز تعریف نمود [۱۴]. شکل پیش رو نمونه‌ای از منشور ۷ وجهی سازمان را نمایش می‌دهد:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Stakeholders
2. Stockholders
3. Business Ethics



شکل شماره ۱ منبع: قراملکی، ۱۳۸۸

مدیریت کیفیت جامع. دهه‌های اخیر قرن بیستم شاهد ضرورتی مؤکد بر نگاه کسب‌وکار به یک فرهنگ جدید، یعنی نهضت یا پارادایم مدیریت شرکت، متمرکز بر مفهوم کیفیت بود [۸]. به‌طور کلی، مدل‌های تعالی و جوایز کیفیت بر مبنای این پارادایم یعنی مدیریت کیفیت جامع و به‌منظور استقرار این رویکرد در سازمان‌ها مطرح گردیده‌اند [۱۰].

باتوجه بر اجماع موجود بر پایه‌ای بودن اصول مدیریت کیفیت جامع در مدل‌های تعالی سازمانی، شناخت اصول آن برای ورود به بحث تعالی، ضروری به نظر می‌رسد [۸]. می‌توان گفت هر دو مفهوم مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی در حال حرکت به یک سمت‌وسو بوده و همگی جهت‌گیری یکسانی (کیفیت) را دنبال می‌کنند [۱۱].

مدیریت کیفیت جامع را می‌توان به‌عنوان یک سیستم مدیریتی که به‌طور مداوم در حال تکامل است، تعریف نمود. این سیستم شامل ارزش‌ها، تکنیک‌ها (متدولوژی‌ها) و ابزارهایی است که هدف از آن‌ها افزایش رضایت مشتریان داخلی و خارجی همراه با کاهش منابع مورد نیاز است [۲۹]. در مجموع و به‌طور خلاصه می‌توان گفت مدیریت کیفیت جامع، مستلزم شش مفهوم اصلی خواهد بود:

۱. تعهد و مشارکت مدیریت، به‌منظور تأمین حمایت سازمانی بلندمدت و از بالا به پایین، به‌عنوان مهم‌ترین و اساسی‌ترین مفهوم مورد توجه در این رویکرد.
۲. تمرکز جدی بر مشتریان (اعم از داخلی و خارجی)
۳. به‌کارگیری و مشارکت اثربخش همه کارکنان
۴. تمرکز دائمی بر بهبود مستمر

فرآیندهای کسب و کار محصول ۵. توجه به تأمین کنندگان همچون شرکای سازمان ۶. به کارگیری سنجه‌های عملکرد برای فرآیندهای مختلف [۸].

تعالی سازمانی. تعالی سازمانی^۱ را می‌توان رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد آن دانست [۱۹].

تعالی سازمانی را براساس ۸ محور اصلی تحت عنوان دستیابی به نتایج متوازن، ارزش‌افزایی برای مشتریان، رهبری، مدیریت به وسیله فرایندها، موفقیت از طریق کارکنان، پرورش خلاقیت و نوآوری، ساختن مشارکت‌ها و مسئولیت‌پذیری برای آینده‌ای پایدار معرفی می‌نمایند که این ۸ محور مبنای تعریف مدل‌ها و جوایز تعالی و کیفیت قرار گرفته‌اند [۳].

درواقع می‌توان گفت یکی از محوری‌ترین نکات مورد تأکید در مدل‌های تعالی سازمانی، توسعه دایره ذی‌نفعان و تأکید بر حداکثر منافع ایشان برای حصول تعالی سازمانی بوده است [۸]. در شکل بعد این چارچوب و روابط همه‌جانبه محورهای مدل نمایش داده شده است:



شکل ۲. روابط همه‌جانبه محورهای مدل تعالی سازمانی [۳]

از آنجا که ارزیابی، جزء جدایی‌ناپذیر نظام مدیریت می‌باشد، نتایج ارزیابی می‌تواند مدیران را از میزان پیشرفت فعالیت‌ها، برنامه‌ها و اهداف آگاه سازد [۱۷].

بر این اساس مدل‌های تعالی نیز نیازمند ارزیابی و سنجش داوری می‌باشند. طبق تعریف ارزیابی عملکرد، فرایندی جامع و منظم است که در آن فعالیت‌ها، فرایندها و نتایج با اهداف و معیارهای تعیین‌شده سازمانی مقایسه می‌شود [۱].

لازم به تذکر است در کشور ما نیز باتوجه به فرهنگ اسلامی - ایرانی، نظام ارزیابی سابقه دیرین دارد. اگرچه متناسب با پیشینه آن از توسعه قابل قبولی برخوردار نشده است. به‌منظور نشان دادن تأکید مکتب اسلام در خصوص ارزیابی می‌توان از فرمان حکومتی حضرت علی (علیه السلام) به مالک اشتر یاد نمود که در بسیاری از فرازهای آن پدیده ارزیابی قابل ملاحظه می‌باشد [۱۱].

مدل‌های متعددی در حوزه سنجش و پیاده‌سازی تعالی سازمانی بسط پیدا نموده‌اند که از میان مدل‌های متعدد می‌توان به جایزه دمینگ آسیا، مدل مالکوم بالدربج و مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا اشاره نمود [۲۹].

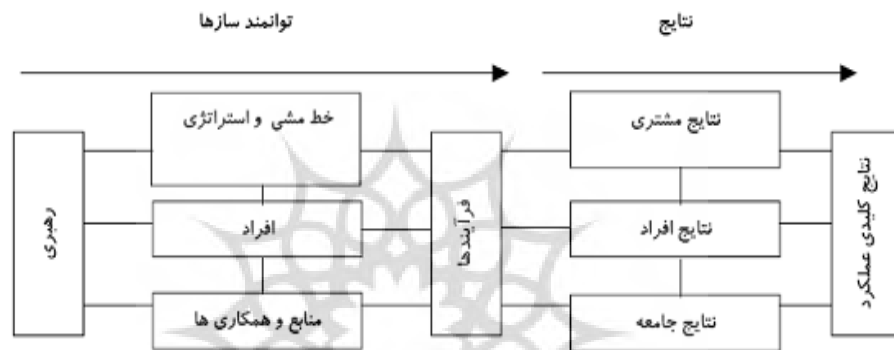
از میان مدل‌های متعدد مطروحه در این حوزه، مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، از اقبال و کاربرد بالاتری در کشور برخوردار شده است. لذا در ادامه به شرح مختصری از آن پرداخته شده و این مدل مبنای ارائه مدل نهایی پژوهش حاضر قرار گرفته است.

تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM). چنانچه اشاره شد امروزه ارزشمندی اصول مدیریت کیفیت جامع برای افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به اثبات رسیده است و حالا موضوع استقرار یک استراتژی کیفیت که در بردارنده اصول مدیریت کیفیت جامع باشد، برای سازمان‌ها اهمیت یافته است. لذا مدل‌های تعالی در تلاش برای کمک به مؤسسات، در این مسیر (مدیریت کیفیت)، بسط یافته است [۸].

بر این اساس مدل‌های مختلف استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها مطرح گردیده که از این میان می‌توان به بنیاد مدیریت کیفیت اروپا اشاره نمود. این مدل براساس استفاده مؤثر از فرایند خودارزیابی به‌منظور تأملی همه‌جانبه بر سازمان، توسط افراد آن و در نتیجه واقع‌بینی و تسلط آن‌ها در ارزیابی خود با رویکردی است که به دنبال بهبود خود و نه مقایسه و انتخاب واحدهای قوی و ضعیف باشد (رویکرد غیر تجویزی) [۱۹].

ساختار مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا مشتمل بر ۹ معیار تعالی در دو دسته کلی توانمندسازها و نتایج می‌باشد [۷].

این ۹ معیار براساس سی و دو زیرمعیار سنجیده می‌گردد [۲۵]. این معیارها در واقع بازنمایی مفاهیم بنیادین تعالی بوده و عبارت‌اند از: رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرایندها، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد [۱۱]. مدل بر این فرض استوار است که یک ساختار روابط درونی میان معیارهای توانمندساز (پنج معیار اول) وجود دارد. توانمندسازها آنچه را یک سازمان انجام می‌دهد، پوشش داده و معیارهای نتایج آنچه را که یک سازمان به‌دست می‌آورد یا باید به‌دست آورد، معرفی می‌نمایند [۶]. بر این اساس معیارهای رهبری محرک معیارهای خط‌مشی و استراتژی، کارکنان و مشارکت‌ها و منابع بوده و این سه معیار از طریق معیار فرایندها، نتایج را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۹]. ساختار مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در ادامه نمایش داده شده است:



شکل ۳. مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا [۸]

به‌طور خلاصه، الگوی تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا یک سیستم اندازه‌گیری با چارچوبی کل‌نگر بوده که با بهره‌گیری از منطق رادار در ارزیابی، تشخیص می‌دهد رویکردهای متعددی برای دستیابی به تعالی پایدار وجود دارد [۱۸]. بر این اساس چارچوب سیستمی این مدل را می‌توان متشکل از ۳ مفهوم اصلی خودارزیابی، مفاهیم اساسی و معیارهای فرعی ارزیابی، معرفی نمود:



شکل ۴. سیستم مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا [۱۸]

پیشینه پژوهشی مشابه. توجه به تحقیقات صورت گرفته در این حوزه مشترک (اخلاق و کیفیت)، نشان می‌دهد تحقیقات مکفی، جامع و مانع در این حوزه صورت نپذیرفته و همچنان نیازمند توجه پژوهشگران این حوزه می‌باشد [۳۷].

فیشر و نیچ‌هف (۲۰۰۵) به بررسی رابطه متقابل اخلاق کسب‌وکار و مدیریت کیفیت جامع پرداخته و بیان می‌دارد که این دو نه تنها دو مقوله جدا از یکدیگر نبوده و هریک پیش‌نیاز دیگری در مرحله پیاده‌سازی و اجرا خواهند بود [۲۸].

این دو محقق سه حلقه اتصال اخلاق کسب‌وکار و مدیریت کیفیت جامع را تمرکز هر دو بر ذی‌نفعان (با اندکی تفاوت در هر دیدگاه)، نیاز به مسئولیت‌پذیری افراد در روابط میان‌فردی و لزوم هم‌راستایی نیازها و انگیزش درونی افراد با کدهای اخلاقی سازمانی معرفی نموده‌اند [۲۸].

کاستکو و دیگران (۲۰۰۴) ابعاد مسئولیت‌پذیری اجتماعی را به مدل سیستم مدیریت کیفیت^۱ اضافه نموده و با الهام‌گیری از مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی، فرایند مدیریتی را به‌منظور جاری‌سازی کیفیت و اخلاق، به‌صورت همزمان در سازمان معرفی نموده‌اند [۲۳].

تاری (۲۰۱۱) نشان داد که هر هشت بُعد مدیریت کیفیت جامع بر مسئولیت اجتماعی سازمان تأثیر و رابطه دارد. همچنین مؤسسه بین‌المللی استاندارد در سال ۲۰۰۴، نسخه‌ای نوین از ایزو را با

عنوان ایزو ۲۶۰۰۰، به منظور تبیین استانداردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان ارائه نمود. در این میان محققینی چون کاستکا و بالزاروا (۲۰۰۸) رابطه و کاربرد این استاندارد را با عوامل دیگر چون زنجیره تأمین سنجیده‌اند [۲۴].

کک و دیگران نشان دادند که جوایز کیفیت (مانند مالکوم بالدريج و جایزه تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا) مسایل اخلاقی و مسئولیت اجتماعی را در بر نمی‌گیرند [۳۱].

در مقابل تالور (۲۰۰۹) در تحقیقی به بررسی ۱۶ مدل کیفیت پرداخته و نشان داد که هر ۱۶ مدل بررسی شده، مسئولیت اجتماعی سازمان را به‌عنوان یک هسته اصلی در درون خود جای داده‌اند [۳۸]. ایگناسیو و کاستیلا (۲۰۰۲) با پذیرش مدل ۹ عامله تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، به تغییر و بازنمایی زیرمعیارهای مدل، با توجه به رویکردی اخلاقی به ذی‌نفعان، پرداخته‌اند [۳۳]. به هر حال ۳۰٪ از سازمان‌ها در اروپا مدل حاضر را تغییر داده و نمونه مورد نظر خود را توسعه داده‌اند، تا با سازمان خودشان هم‌سویی بیشتری داشته باشد [۸].

در این میان مدل تعالی سازمانی حق‌مدار، که حاصل رساله دکترای جناب روح الله رازینی بوده به‌عنوان تحقیقی جامع و کاربردی الهام‌بخش ارائه مدل نهایی پژوهش حاضر و لحاظ نمودن اخلاق در مدل، قرار گرفته است.

در پژوهش‌های داخلی کشور نیز ضرورت بازبینی مدل‌های ارزیابی کیفیت چون مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا مورد توجه قرار گرفته، لیکن به مسایل اخلاقی در این حوزه توجهی نشده است. از این میان می‌توان به مدل ارزیابی تعالی سازمانی در معاونت بهداشتی و بومی‌سازی اوزان زیرمعیارهای مدل تعالی سازمانی برای سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران اشاره نمود [۷، ۱۷].

۳. روش‌شناسی تحقیق

چنانچه گفته شد پژوهش حاضر به‌طور خلاصه دارای ۳ مرحله بوده که در مرحله اول پژوهش کیفی از نوع مطالعه موردی صورت پذیرفته است. عواملی چون فقر ادبیات موضوع در این حوزه، نیاز به رویکردی کل‌گرا و جامع در معضلات و مشکلات شناسایی شده، عضویت محققین در سازمان (در نقش بازیگر)، و رویکرد اکتشافی پژوهش موجبات انتخاب روش تحقیق کیفی از نوع مطالعه موردی را پدید آورد.

در مرحله دوم پژوهشی کمی و با رویکرد توصیفی به‌منظور سنجش میزان صحت یافته‌های مرحله کیفی صورت پذیرفته است. نهایتاً خروجی‌های مرحله اول و دوم، مبنای ارائه مدل نهایی قرار گرفته که این مرحله نیز در قالب تحقیقات کمی و از نوع توصیفی قرار خواهد گرفت (بر این اساس

می‌توان پژوهش حاضر را در دسته پژوهش‌های ترکیبی لحاظ نمود). فرآیند اجرای پژوهش در شکل بعد نمایش داده شده است:



شکل ۵: فرآیند اجرای پژوهش

۴. تحلیل یافته‌ها

نتایج مرحله کیفی پژوهش. انبوه داده‌های استخراج‌شده در مرحله کیفی (مشکلات، معضلات و شکایات ساختاری) به‌منظور ساده‌سازی، در قالب مؤلفه‌های اصلی مورد دسته‌بندی قرار گرفته است. این فعالیت تا زمان رسیدن به اشباع نظرات ادامه داشته که نهایتاً ۹ مؤلفه اصلی احصا شده است. که این ۹ مؤلفه عبارت‌اند از: ضعف در نظام ارزیابی عملکرد سازمان، ضعف در عدالت توزیعی (ساختار نظام جبران خدمات)، عدالت رویه‌ای (ساختار ارتقای شغلی و رویه‌های انجام امور)، تمرکز نامتناسب سازمان در شهر تهران، ساختار وظیفه‌مدار (در مقابل فرآیند مدار)، ساختار منابع محور (در مقابل دانش‌بنیان)، نرخ اعتماد پایین ذی‌نفعان به سازمان و نهایتاً لزوم حرکت به سمت الگوهای تعالی سازمانی با رویکردی اخلاق‌مدار. دقت در خروجی‌های گام اول نشان می‌دهد، مؤلفه‌های استخراج‌شده را می‌توان در قالب دو بعد اصلی که همان ابعاد مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا است، لحاظ نمود. مؤلفه‌هایی همچون نرخ اعتماد پایین ذی‌نفعان را می‌توان مربوط به نتایج سازمان در نظر گرفته و برخی دیگر همچون ضعف در عدالت رویه‌ای را در زمره توانمندسازها لحاظ نمود. ارزیابی نتایج حاصله محققین را بر آن داشت که معضلات مطروحه را در قالب مدلی کاربردی - مدیریتی ارائه

نمایند که در این فرایند مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا (به‌عنوان یکی از ابزارهای ارزیابی مدیریتی کیفیت) مبنای ارائه مدل جدید قرار گرفته است. لکن پیش از ارائه مدل مفهومی و کاربردی، خروجی - های مرحله کیفی به‌منظور حصول اطمینان از صحت نتایج، مورد آزمون قرار گرفته است.

نتایج مرحله کمی پژوهش. چنانچه گفته شد هر یک از خروجی‌های مرحله کیفی، به‌عنوان یک فرضیه در این مرحله مورد آزمون قرار گرفت. بر این اساس ۹ فرضیه پژوهشی در قالب ۱۲ گویه مورد سوال قرار گرفت. پایایی پرسشنامه مورد استفاده از طریق ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شده که عدد ۰/۸۷ نشان از پایایی بسیار مناسب آن دارد. روایی سوالات نیز به‌دلیل پرسش مستقیم خروجی‌های مرحله کیفی و خبره بودن جامعه آماری مورد سوال، نیازی به بررسی نداشته است.

نتایج آمار استنباطی با لحاظ نمودن نقطه برش ۳ و سطح اطمینان ۹۵٪ در جدول زیر ارائه شده است. آماره آزمون و حدود حاصله نمایانگر پذیرش تمامی فرضیات مرحله کیفی با حداکثر توافق می‌باشد. لازم به تذکر است که در میان فرضیات مطروحه تنها فرضیه مربوط به ضعف عدالت توزیعی دارای مقدار برابر با ۳ (حد وسط) شده و سایر فرضیات از توافق بالاتری برخوردار بوده‌اند. بر این اساس می‌توان گفت تمام ۹ فرضیه مرحله کیفی از نظر مدیران و متخصصین صنعت مورد تأیید قرار گرفته است.



جدول ۱. توزیع فراوانی و خروجی‌های آمار استنباطی مربوط به گویه‌ها و ابعاد پرسشنامه

مقدار نقطه پرش - ۳	انحراف		تأثیر مثبت مؤلفه/مفهوم مورد ارزیابی					گویه	بعد		
	سطح اطمینان ۹۵٪	آماره آزمون	میانگین	کاملاً مخالف	مخالف	نظری ندارم	موافقم			کاملاً موافقم	
حد پایین	حد بالا										
۰/۳۷	۰/۷۰	۰	۱/۰۰۹	۲/۵۶۷	۵	۱۵	۴۰	۵۷	۲۴	ساختار ارزیابی نفت گاهی یک نفر تا چند صد نفر را ارزیابی می‌کند	نظام ارزیابی عملکرد
			۱/۰۱۴	۳/۵۲۴	۵	۱۹	۳۸	۶۰	۲۲	توزیع نظام اجباری شایستگی سالانه در نفت مرسوم است	
-۰/۱۴	۰/۱۶	۰/۸۵۹	۰/۹۴	۳/۰۱۴	۸	۳۵	۴۹	۴۶	۳	سیستم جبران خدمات نفت بویژه پس از مرگ کارکنان شاغل در نفت اخلاق مدار است	عدالت توزیعی
			۱/۰۵	۳/۱۷۶	۱	۱۴	۱۳	۸۸	۳۰	پست سازمانی معمولاً جایی بالاتر از گرید شخصی دارد	عدالت رویه‌ای
۰/۴	۰/۶۸	۰	۰/۹۹	۳/۱۷	۲	۴۷	۲۸	۶۱	۸	شفافیت فعالیت‌ها در سازمان نفت و پتروشیمی پایین است	
۰/۶۲	۰/۹۶	۰	۱/۰۵	۳/۷۹	۴	۱۲	۳۸	۴۷	۴۴	ساختار سازمانی وزارت نفت، در تهران شکم داده است	ساختار متمرکز در تهران
۰/۴۸	۰/۷۶	۰	۰/۸۶	۳/۶۲	۱	۱۸	۳۲	۸۰	۱۶	ساختار وزارت نفت بیش از فرآیندگرایی، وظیفه‌مدار است	ساختار وظیفه‌مدار
۰/۵	۰/۷۹	۰	۰/۸۹	۳/۶۵	۲	۱۸	۲۶	۸۳	۱۷	وزارت نفت منابع محور است تا اینکه دانش‌بنیان و نوآور باشد	ساختار منبع محور
۰/۴۱	۰/۷۶	۰	۱/۰۵	۳/۵۸	۱	۳۳	۱۸	۶۷	۲۷	ساختار وزارت نفت غیرچابک و ناپویا است	ساختار ناپویا
۰/۱۱	۰/۳۹	۰	۰/۸۴	۳/۲۵	۲	۲۴	۶۲	۴۹	۸	نرخ اعتماد ذیحقان به سازمان نفت و پتروشیمی پایین است	نرخ پایین اعتماد ذی‌نفعان به سازمان
			۰/۷۷	۴/۲۷	۰	۳	۱۶	۴۹	۷۴	حرکت به سوی تعالی ایمان محور اخلاق مدار یک ضرورت است	لزوم گرایش به الگوی تعالی
۰/۶۱	۰/۹	۰	۱/۰۵	۳/۱۷	۳	۴۷	۲۶	۵۴	۱۲	سازمان‌های نفت و پتروشیمی کم است	اخلاق مدار

ارائه و تشریح مدل. باوری در علم مدیریت وجود دارد که هرآنچه را که نتوان اندازه‌گیری نمود، نمی‌توان مدیریت کرد [۷].

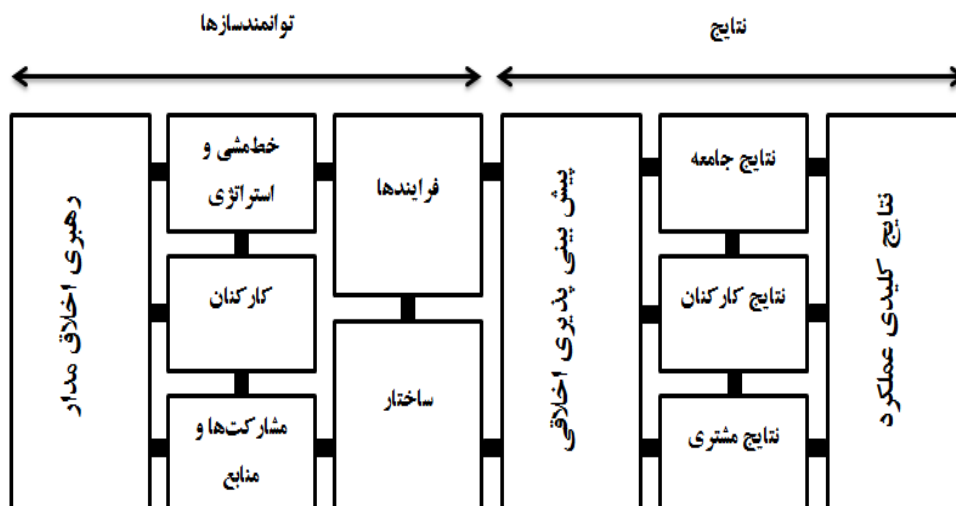
توجه به این موضوع محققین را بر آن داشت که باتوجه به ۹ مؤلفه استخراج و تأیید شده در مراحل اول و دوم، سعی در ارائه مدلی کاربردی به منظور ارزیابی عملکرد در شرکت نفت و سازمان‌های تابعه نمایند که در بردارنده معضلات مذکور نیز بوده باشد. چنانچه گفته شد از میان

مدل‌های ارزیابی عملکرد موجود، مدل ارزیابی عملکرد بنیاد مدیریت کیفیت اروپا به دلیل رویکرد کل‌گرا و سیستماتیک در ارزیابی و همچنین مقبولیت عام در میان سازمان‌های ایرانی، به‌عنوان مدل پایه‌ای مورد نظر قرار گرفته است.

بر این اساس با تطبیق مؤلفه‌های استخراجی با مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، دو عامل جدید به این عوامل، یکی در بخش توانمندسازها و دیگری در بخش نتایج، افزوده شد. بعد پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی به عنوان نتیجه‌ای که متضمن اخلاقی بودن شرکت خواهد بود به بعد نتایج، و بعد ساختار (باتوجه به نقش کلیدی آن، در میان مؤلفه‌های احصاشده در مراحل قبل) به مجموعه توانمندسازهای مدل افزوده شده است. ضمناً مؤلفه رهبری در مدل جدید، به مؤلفه رهبری اخلاق مدار تبدیل شده که همچنان این مؤلفه محرک تمامی توانمندسازهای مدل بوده و نقش اساسی در پیاده‌سازی و تحقق سازمانی متعالی اخلاق‌گرا خواهد داشت.

بعد پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی به آن معنی است که تمامی ذی‌نفعان سازمان (اعم از کارکنان، جامعه، مشتریان و غیره)، بتوانند عملکرد سازمان را در تمامی شرایط حرفه‌ای مشترک، پیش‌بینی نمایند [۱۳].

بعد ساختار نیز شامل سه بعد اصلی بررسی ساختار یعنی پیچیدگی، تمرکز و رسمیت خواهد بود. تمامی معضلات ساختاری شناسایی شده چون تمرکز نامتناسب سازمان در شهر تهران، ساختار وظیفه‌مدار، ساختار منابع محور و مسایل ساختاری عدالت توزیعی و رویه‌ای، در این مؤلفه لحاظ خواهد شد. از آنجا که رهبران بر عملکرد و رفتار سازمان‌ها تأثیرگذار بوده [۲۹]، و همچنین مسئولیت برانگیختن و محافظت از فرهنگ سازمانی را عهده‌دار می‌باشند [۳۵]، همچنان در مدل حاضر مؤلفه رهبری به‌عنوان اولین و مهم‌ترین مؤلفه محرک و تأثیرگذار لحاظ خواهد شد. لکن باتوجه به لحاظ نمودن مقوله اخلاق درمدل، نگاه به رهبر از منظری نوین صورت خواهد گرفت که در نتیجه نیازمند تعریف زیرمعیارهایی نوین به‌منظور ارزیابی عملکرد خواهد بود. طبق تعریف می‌توان گفت رهبری اخلاق‌مدار سبکی از رهبری است که در آن مدیر با نگاهی خوش‌بینانه و مثبت به تمامی ذی‌نفعان (با رویکردی ۳۶۰ درجه) به شناسایی و رتبه‌بندی حقوق تمامی آنان پرداخته، و با استفاده از رویکرد ارتباطی قاطعانه، تمامی وظایف رایج مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل و غیره) را با رعایت اصل تقدم تعلیم و تربیت خویش بر دیگران و باتوجه به منشور اخلاقی سازمان به اجرا در می‌آورد. لازم به تذکر است که تعریف اخیر حاصل پژوهش محققین در حوزه رهبری اخلاق‌مدار بوده که براساس ادبیات علمی - دینی موجود تبیین شده است. بنابر این مدل تعالی اخلاق‌مدار در چارچوب زیر نمایش داده خواهد شد:



شکل ۶. مدل تعالی اخلاق مدار منبع: پیشنهادی محققین (با الهام از مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا)

اگرچه بعد ساختار در مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در مؤلفه فرایندی لحاظ شده است، لکن باتوجه به اهمیت و تأثیر آن بر تعالی سازمانی شرکت نفت (براساس نتایج پژوهش صورت گرفته در مرحله اول و دوم)، در مدل حاضر به‌عنوان مؤلفه‌ای جداگانه و مستقل مورد تأکید قرار گرفته است. همچنین براساس مدل حاضر اخلاقی بودن سازمان، از طریق دو مؤلفه اساسی تضمین خواهد شد. در این میان رهبری اخلاق‌مدار به‌عنوان عنصر اساسی و پایه‌ای در میان مؤلفه‌های توانمندساز، نقش محرک داشته که سایر مؤلفه‌های مدل را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. در میان مؤلفه‌های مربوط به بعد نتایج نیز پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی به‌عنوان مؤلفه اساسی و تأثیرگذار بر سایر نتایج سازمان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی سازمان متضمن دستیابی آن به سایر نتایج مطلوب خواهد بود. سازمان‌های پیش‌بینی‌پذیر از مشتریانی وفادار و کارکنانی متعهد برخوردار خواهند بود و به‌عبارت بهتر می‌توان گفت تمامی ذی‌نفعان رابطه‌ای آسان و کم‌هزینه با سازمان برقرار خواهند نمود، که این دو مؤلفه راز برقراری ارتباطی پایدار و موفق برای سازمان خواهد بود. سایر ابعاد مدل مشابه با مدل پایه‌ای بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در نظر گرفته شده است. چرا که چنانچه اشاره شد می‌توان گفت این مدل به‌عنوان مدلی جامع و مانع در حوزه ارزیابی و پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع شناخته شده، و مورد تأیید قرار گرفته است [۱۰].

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مرور مطالعات و ادبیات موضوع نشان می‌دهد مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا مدلی جامع و کل‌نگر در حوزه کیفیت بوده و ابعاد مختلف عملکرد سازمان را مورد سنجش قرار می‌دهد [۳۴]. تطبیق ابعاد استخراج شده از مراحل اول و دوم تحقیق با ابعاد مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا نشان می‌دهد که آنچه در مدل موجود مورد توجه قرار نگرفته، مباحث اخلاقی و مسائل مرتبط با حوزه مسئولیت اجتماعی سازمان می‌باشد. با توجه به اهمیت حوزه اخلاق و همچنین ضعف شناسایی شده نسبت به آن در وضعیت فعلی شرکت نفت، این مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌ای جدید به مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا افزوده شده است. ضمن آنکه توجه به معضلات ساختاری موجود در وزارت نفت، سبب شده که این مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌ای مجزا، در مدل لحاظ گردیده است.

بر این اساس مدل تعالی سازمانی اخلاق‌مدار به‌عنوان نتیجه نهایی پژوهش حاضر و به‌عنوان مدل بهینه ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی در وزارت نفت مورد ادعا قرار گرفته است. در این مدل متغیر رهبری اخلاق‌مدار به‌عنوان مهم‌ترین عامل توانمندساز و پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی به‌عنوان مهم‌ترین نتیجه یا پیامد لحاظ شده است.

از نظر محققین تلفیق دو بعد اخلاق و کیفیت در مدل حاضر، به‌عنوان دو پارادایمی که تا پیش از این غالباً به‌صورت جدا از هم لحاظ می‌شده‌اند، چشم‌انداز نوینی از پژوهش‌ها را برای محققین حوزه مدیریت خواهد گشود. بررسی ابعاد مختلف اخلاق کسب و کار به‌صورت جداگانه و رابطه و همبستگی آن با کیفیت، رابطه اخلاق حرفه‌ای با مباحث کیفیت و صدها پژوهش کاربردی دیگر در این حوزه قابل تعریف خواهد بود.

منابع

۱. اسفندیاری مقدم، علی‌رضا، زارعی، عیسی، فامیل روحانی، سید علی اکبر (۱۳۹۰)، «ارزیابی عملکرد اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران بر اساس الگوی تعالی سازمانی ای.اف.کیو.ام»، فصلنامه گنجینه اسناد، سال بیست و یکم، دفتر اول، بهار
۲. الوانی، سید مهدی، رحمتی، محمد حسین (۱۳۸۵)، «فرآیند تدوین منشور اخلاقی برای سازمان»، نشریه فرهنگ مدیریت، شماره ۱۵، صفحه ۴۳:۷۰
۳. تقی‌زاده هرات، علی، نورالنساء، رسول (۱۳۹۰)، «ضرورت بازآفرینی الگوی تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا متناسب با بخش بهداشت و درمان جهت استفاده در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی»، فصلنامه بیمارستان، سال دهم، شماره ۲ تابستان، شماره مسلسل ۳۷
۴. جوادی‌آملی، عبدالله (۱۳۸۵)، «حکمت تکالیف و حقوق در تعالیم اسلامی»، نشریه پاسدار اسلام، شماره ۲۹۱-۲۹۲
۵. جوادی‌آملی، عبدالله (۱۳۸۹)، «حق و تکلیف از منظر نهج البلاغه»، نشریه افق حوزه - شماره ۲۶۴، فروردین ماه
۶. حسن‌زاده ثمرین، تورج، مقیمی، سید محمد (۱۳۸۹)، «اثر سرمایه اجتماعی بر تعالی سازمانی»، مجله مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۳، پاییز، صفحات ۱۳۳ تا ۱۴۳
۷. خالقی، امیر حسین، حاج کریمی، عباسعلی (۱۳۹۰)، «بومی‌سازی نظام وزن‌دهی مدل تعالی سازمانی بنیاد کیفیت اروپا در شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۵، بهار و تابستان
۸. رازینی، روح‌الله (۱۳۸۹)، «طراحی و تبیین مدل جامع تعالی سازمانی بر اساس رویکرد اسلامی»، رساله دکتری، رشته مدیریت صنعتی گرایش تولید و عملیات، دانشگاه تربیت مدرس
۹. شاه‌رودی، کامبیز، امیر تیموری، علیرضا، رکن شریفی، امیر (۱۳۹۰)، «پیش‌بینی عملکرد شرکت‌ها با استفاده از معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM (مورد مطالعه: گروه خودروسازی)»، فصلنامه مدیریت، سال هشتم، شماره ۲۳، پاییز
۱۰. شمس، غلامرضا، بولوسار، غلامرضا (۱۳۸۹)، «ارزیابی میدانی مدل تعالی سازمانی EFQM به عنوان یک چارچوب مدیریت کیفیت فراگیر»، مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۲، تابستان
۱۱. صفری، سعید (۱۳۸۲)، «طراحی مدل ریاضی ارزیابی عملکرد با تاکید بر شاخص‌های مدیریت کیفیت در سازمان‌های تولیدی - رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها»، رساله دکتری رشته مدیریت صنعتی گرایش تحقیق در عملیات، دانشگاه تربیت مدرس
۱۲. عبدالواحدابن محمد، تمیمی آمدی، «غررالحکم و دررالکلم»، تصحیح سید مهدی رجایی، نشر دارالکتب الاسلامیه

۱۳. قراملکی، احد (۱۳۸۵)، «پیش بینی پذیری اخلاقی سازمان و توسعه منابع انسانی»، سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی
۱۴. قراملکی، احد (۱۳۸۸)، «درآمدی بر اخلاق حرفه ای»، انتشارات سر آمد، چاپ دوم
۱۵. قراملکی، احد (۱۳۸۹)، «اخلاق کاربردی در ایران و اسلام»، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، چاپ اول
۱۶. قراملکی، احد (۱۳۸۸)، «اخلاق سازمانی»، انتشارات سرآمد، چاپ اول
۱۷. ملکی، محمدرضا، پورشیرانی، سید داوود، اسماعیل مطلق، محمد، توفیقی، شهرام، کبیر، محمد جواد، جعفری، ناهید (۱۳۹۰)، «ضرورت بازنگری شیوه‌های رایج ارزیابی عملکرد حوزه ستادی معاونت بهداشتی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور با مدل تعالی سازمانی»، مجله پژوهشی حکیم، بهار، دوره چهاردهم، شماره اول
۱۸. میرباقری، سید محمد (۱۳۸۱)، «تعالی سازمانی»، مجله تدبیر، شماره ۱۲۵، شهریور
۱۹. واعظی، رضا، وثوقی، فاطمه (۱۳۸۹)، «اجرای مدل تعالی سازمانی و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، پژوهشی در شرکت پالایش نفت تهران»، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، شماره ۱۹، زمستان، صفحات ۷۳ تا ۸۹
20. Almond, B. (ed), (1995). *Introducing Applied Ethics*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, UK.
21. Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, International Journal of Management Reviews 12, 85° 105
22. Cole, T.R.H. 2006. *Report of the Inquiry into certain Australian companies in relation to the UN Oil-for-food Programme: Volume. 1*, Commonwealth of Australia. Commonwealth Copyright Administration, 1-346.
23. Castka P, A. & Balzarova. M (2008). *ISO 26000 and supply chains* ~ On the diffusion of the social responsibility standard, Production Economics 111 274 ° 286.
24. castka.P, Bamber.C, Bamber.D, Sharp .J (2004), Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems ° in search of a feasible CSR management system framework. *The TQM Magazine*, 16 (3) 216-224)
25. Marques, .A.I, & Maria, J & Pedro Soares & Rute Santos & Jorge Mota & Joana Carvalho(2011). *Evaluation of physical activity programmes for elderly people - a descriptive study using the EFQM criteria*, BMC Public Health, pp 11:123
26. De Hoogh, A.H.B , & Den Hartog.D.N. (2008). *Ethical and despotic leadership relationships with leader's social responsibility*, top management

- team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study, *The Leadership Quarterly* 19, pages 297:311
27. Dallas, L.L. (2002). *A Preliminary Inquiry into the Responsibility of Corporations and Their Directors and Officers for Corporate Climate: The Psychology of Enron* Demise Public Law and Legal Theory Research Paper 44, Winter, St Johns University Law Review Symposium
28. Fisscher, Olaf, & Nijhof, A (2005). *RESEARCH AND CONCEPTS* Implications of business ethics for quality management. *The TQM Magazine*, 17 (2), 2005
29. Hermel, p., & Ramis-Pujol, J. An evolution of excellence: some main trends. *The TQM Magazine*, 15(4), 230-243
30. Heineman, B.W. (2007). *Avoiding Integrity Landmines*. Harvard Business Review, April, Harvard Business School Publishing, load date 17 May 2007, feature number BR0704, pp. 1-8.
31. Kok, P., van der Wiele, T., McKenna .R, & Brown .A (2001). *A Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework*, *Journal of Business Ethics* 31: 285° 297.
32. Lipton. P. (2003). *The demise of HIH: Corporate governance lessons* , Keeping Good Companies, June, Chartered Secretaries of Australia & Ernst & Young, pp 273-277, viewed 25 August 2006, <http://www.australiancorporate->
33. Ignacio, J., & Castilla, M. (2002). Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model, *Journal of Business Ethics*, 39: 125° 134
34. McCarthy, G & Greatbanks, R. (2006). Impact of EFQM Excellence Model on leadership in German and UK organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (9).
35. Painter-Morland, M. (2008). Systemic Leadership and the Emergence of Ethical Responsiveness. *Journal of Business Ethics* 82, 509:524.
36. Shaw, W.H. (2010). *Ethics at Work: Basic Readings in Business Ethics*. Oxford University Press, New York.
37. Tari, J.J. (2011). Research into Quality Management and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102, 623° 638.
38. Talwar, B. (2009). Comparative Study of Core Values of Excellence Models vis-a-vis Human Values. *Measuring Business Excellence*, 13, 34° 46.